

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TRANSFORMASI DIGITAL BERBASIS BUDAYA ORGANISASI DIGITAL BIROKRASI DAN AKSESIBILITAS LITERASI DIGITAL MASYARAKAT DI KABUPATEN SUMEDANG

Fepi Febianti¹, Kamal Alamsyah², Didi Turmudzi³

¹Program Doktor Ilmu Sosial Bidang Kajian Ilmu Administrasi Publik, Pascasarjana Universitas Pasundan; Universitas Sebelas April

Email: : fepifebianti.239020048@mail.unpas.ac.id

ABSTRAK

Transformasi digital Pemerintah Kabupaten Sumedang menunjukkan kemajuan yang kuat pada level tata kelola pemerintahan, namun capaian tersebut belum sepenuhnya berbanding lurus dengan peningkatan literasi digital masyarakat sebagai outcome kebijakan. Artikel ini merupakan irisan dari penelitian disertasi yang secara khusus memfokuskan analisis pada dua temuan pengembangan model, yaitu Budaya Organisasi Digital Birokrasi sebagai faktor internal dan Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat sebagai faktor eksternal. Penelitian bertujuan menganalisis bagaimana kedua dimensi tersebut memperkuat implementasi kebijakan transformasi digital dalam mendukung literasi digital di era smart city. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik Kabupaten Sumedang. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, studi dokumentasi, dan studi kepustakaan dengan informan yang dipilih secara purposive. Analisis menggunakan model interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan, serta pengujian kredibilitas melalui triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum optimal karena masih terdapat fragmentasi jejaring aktor, orientasi evaluasi yang lebih menekankan output administratif, kesenjangan antara pembangunan sistem digital dan kemampuan masyarakat memanfaatkannya, serta partisipasi masyarakat yang belum berkembang menjadi kemitraan strategis. Temuan utama menunjukkan bahwa budaya organisasi digital birokrasi dibangun melalui digital mindset, adaptasi budaya kerja digital, kolaborasi berbasis teknologi, inovasi birokrasi digital, dan komitmen kepemimpinan. Sementara itu, aksesibilitas literasi digital masyarakat mencakup kemudahan akses layanan digital, kemampuan memahami informasi digital, relevansi program, dukungan dan pendampingan pemerintah, serta partisipasi masyarakat. Kedua dimensi tersebut memperluas model implementasi Elmore, Lipsky, Hjern dan O'Porter sekaligus menggeser orientasi keberhasilan dari sekadar capaian sistem menuju outcome berupa kapasitas digital masyarakat.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan; Transformasi Digital; Budaya Organisasi Digital; Aksesibilitas Literasi Digital; Smart City.

ABSTRACT

Digital transformation in Sumedang Regency has demonstrated strong progress in digital government governance, yet these achievements have not been fully translated into improved digital literacy among citizens as the intended policy outcome. This article is derived from the dissertation research and specifically focuses on two model-development findings: Digital Bureaucratic Organizational Culture as an internal factor and Community Digital Literacy Accessibility as an external factor. The study aims to examine how these dimensions strengthen the implementation of digital transformation policy in supporting digital literacy in the smart city era. A qualitative case study was conducted at the Office of Communication, Informatics, Cryptography and Statistics of Sumedang Regency. Data were collected through in-depth interviews, observation, document analysis, and literature review using purposively selected informants. Data were analyzed through an interactive process of data reduction, data display, and conclusion drawing, with credibility established through triangulation. The findings show that implementation remains suboptimal due to fragmented actor networks, an evaluation orientation dominated by administrative outputs, a gap between digital system development and citizens' ability to use those systems, and limited citizen participation as a strategic partnership. Digital bureaucratic organizational culture is reflected in digital mindset, adaptation to digital work culture, technology-based collaboration, digital bureaucratic innovation, and leadership commitment. Community digital literacy accessibility consists of ease of access to government digital services, the ability to understand digital information, program relevance, government support and mentoring, and citizen participation in the digital ecosystem. These two dimensions extend the Elmore, Lipsky, Hjern and O'Porter implementation

model and shift implementation success from system-oriented outputs toward citizen digital capacity as the principal policy outcome.

Keywords: Policy Implementation; Digital Transformation; Digital Bureaucratic Organizational Culture; Digital Literacy Accessibility; Smart City.

RINGKESAN

Transformasi digital di Kabupaten Sumedang geus némbongkeun kamajuan anu kuat dina tata kelola pamaréntahan digital, tapi éta kamajuan can sapinuhna saajar jeung ngaronjatna literasi digital masarakat salaku outcome kawijakan. Artikel ieu mangrupa irisan tina panalungtikan disertasi anu museur kana dua hasil pamekaran model, nyaéta Budaya Organisasi Digital Birokrasi salaku faktor internal jeung Aksesibilitas Literasi Digital Masarakat salaku faktor éksternal. Panalungtikan ngagunakeun pendekatan kualitatif kalayan desain studi kasus di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian jeung Statistik Kabupaten Sumedang. Data dikumpulkeun ngaliwatan wawancara jero, observasi, studi dokuméntasi jeung studi pustaka. Hasil panalungtikan némbongkeun yén implementasi can optimal lantaran jaringan aktor can terpadu, evaluasi masih leuwih nekenkeun output administratif, aya jarak antara pangwangunan sistem digital jeung kamampuhan masarakat ngamangpaatkeun layanan digital, sarta partisipasi masarakat can mekar jadi kemitraan strategis. Budaya Organisasi Digital Birokrasi ngawengku digital mindset, adaptasi budaya kerja digital, kolaborasi berbasis téknologi, inovasi birokrasi digital, jeung komitmen kapamingpinan. Sedengkeun Aksesibilitas Literasi Digital Masarakat ngawengku gampangna aksés kana layanan digital, kamampuhan ngarti informasi digital, relevansi program, dukungan jeung pendampingan pamaréntah, sarta partisipasi masarakat dina ékosistem digital. Dua dimensi ieu ngalegaan model implementasi Elmore, Lipsky, Hjern jeung O’Porter sarta negeskeun yén keberhasilan transformasi digital kudu diukur tina parobahan kapasitas digital masarakat, lain ukur tina kamajuan sistem.

Kecap Konci: Implementasi Kawijakan; Transformasi Digital; Budaya Organisasi Digital; Aksesibilitas Literasi Digital; Smart City.

I. INTRODUCTION

Transformasi digital telah menjadi bagian penting dari agenda reformasi administrasi publik karena pemerintah tidak lagi hanya dituntut menyediakan layanan secara elektronik, tetapi juga membangun tata kelola yang adaptif, terintegrasi, inklusif, dan berorientasi pada warga. Digitalisasi bukan sekadar pemindahan prosedur manual ke platform elektronik. Transformasi digital menuntut perubahan struktur, proses kerja, pola interaksi, kapasitas aparatur, dan hubungan pemerintah dengan masyarakat. Westerman, Bonnet, dan McAfee menempatkan transformasi digital sebagai upaya strategis untuk menciptakan nilai baru melalui pemanfaatan teknologi, sedangkan Vial menekankan bahwa transformasi digital memicu perubahan signifikan pada karakter organisasi melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, perubahan tersebut semakin penting karena layanan publik digital hanya menghasilkan nilai publik apabila dapat diakses dan dimanfaatkan oleh masyarakat. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik menjadi salah satu landasan nasional bagi pemanfaatan teknologi informasi dalam pemerintahan. Di tingkat daerah, Kabupaten Sumedang memperkuat komitmen tersebut melalui Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 4 Tahun 2024 tentang Transformasi Digital. Regulasi tersebut tidak hanya menekankan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, dan terpercaya, tetapi juga menempatkan keterlibatan masyarakat serta peningkatan literasi digital sebagai bagian dari ruang lingkup transformasi digital.

Kabupaten Sumedang memperlihatkan capaian yang kuat pada level pemerintahan digital. Nilai SPBE meningkat dari 4,14 pada 2023 menjadi 4,51 pada 2024 dan 4,63 pada 2025 dengan kategori memuaskan. Indeks Layanan SPBE mencapai 5,00, sedangkan Skor Indeks Keamanan Informasi (KAMI) mencapai 579. Pada sisi masyarakat, 82,64% penduduk berumur lima tahun ke atas tercatat pernah menggunakan telepon seluler atau komputer dan 77,71% menggunakan internet dalam tiga bulan terakhir. Data tersebut menunjukkan basis akses digital yang relatif kuat.

Namun, capaian tersebut belum otomatis menunjukkan keberhasilan literasi digital sebagai outcome kebijakan. Penggunaan perangkat dan internet merupakan prasyarat, tetapi belum identik dengan kemampuan memahami, mengevaluasi, menggunakan, mengamankan, dan memanfaatkan informasi serta layanan digital secara mandiri. Data internal juga menunjukkan lebih dari 32% ASN pada level kelurahan dan desa belum memiliki keterampilan digital dasar, sementara aparatur kelurahan dan desa yang aktif mengelola akun media sosial resmi baru sekitar 28%. Program pelatihan literasi digital telah menjangkau sekitar 3.000 peserta dalam dua tahun, tetapi skala tersebut masih perlu ditempatkan dalam konteks jumlah penduduk Kabupaten Sumedang yang lebih dari 1,2 juta jiwa.

Kesenjangan antara output pemerintahan digital dan outcome literasi digital menjadi persoalan implementasi kebijakan. Model Elmore, Lipsky, Hjern dan O’Porter, sebagaimana dikutip dalam Kadji (2015), relevan karena melihat implementasi dari perspektif bottom-up dengan menekankan jaringan aktor, karakteristik kebijakan, kesesuaian kebijakan dengan harapan kelompok sasaran, dan prakarsa masyarakat. Model tersebut membantu menjelaskan bahwa keberhasilan kebijakan tidak berhenti pada desain formal, tetapi ditentukan oleh bagaimana kebijakan diterjemahkan oleh pelaksana di lapangan dan bagaimana masyarakat merespons serta ikut membentuk proses implementasi.

Dalam konteks transformasi digital Sumedang, hasil penelitian menunjukkan bahwa empat dimensi tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal. Jejaring implementasi masih didominasi birokrasi; kolaborasi dengan perguruan tinggi, dunia usaha, komunitas digital, media, dan masyarakat belum berlangsung sistematis. Karakteristik kebijakan telah memiliki landasan normatif kuat, tetapi indikator keberhasilan masih cenderung menekankan capaian kelembagaan dan tata kelola dibandingkan peningkatan kapasitas digital masyarakat. Kesesuaian kebijakan dengan harapan masyarakat juga menghadapi kesenjangan karena keberhasilan pembangunan sistem digital belum sepenuhnya diikuti kemampuan warga menggunakan layanan secara mandiri. Pada dimensi prakarsa masyarakat, warga lebih banyak diposisikan sebagai pengguna layanan daripada mitra strategis dalam pengembangan ekosistem digital.

Kondisi tersebut mengarahkan artikel ini pada irisan yang lebih spesifik dari disertasi, yaitu mengkaji dua dimensi yang muncul sebagai novelty: Budaya Organisasi Digital Birokrasi dan Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat. Fokus ini penting karena teori implementasi kebijakan klasik cenderung menjelaskan aktor, struktur, jaringan, dan mekanisme implementasi, sementara transformasi digital membutuhkan perhatian lebih besar terhadap perubahan budaya kerja internal sekaligus kemampuan masyarakat sebagai faktor eksternal. Dengan demikian, artikel ini membahas bagaimana budaya organisasi digital birokrasi dan aksesibilitas literasi digital masyarakat memperkuat implementasi kebijakan transformasi digital di Kabupaten Sumedang.

Tabel 1. Indikator Kesenjangan Output Pemerintahan Digital dan Outcome Literasi Digital

Indikator	Capaian	Makna Analitis
Indeks SPBE Kabupaten Sumedang 2025	4,63 (Memuaskan)	Menunjukkan kematangan tata kelola pemerintahan digital.
Indeks Layanan SPBE 2025	5,00	Menunjukkan kualitas layanan digital pemerintahan yang tinggi.
Indeks Keamanan Informasi (KAMI)	579	Menunjukkan penguatan aspek keamanan informasi.
Penduduk ≥5 tahun menggunakan HP/komputer	82,64%	Akses perangkat digital relatif tinggi.
Penduduk ≥5 tahun menggunakan internet	77,71%	Akses internet relatif tinggi, tetapi belum identik dengan literasi digital.
ASN kelurahan/desa belum memiliki keterampilan digital dasar	>32%	Menunjukkan masih terdapat competency gap pada pelaksana garis depan.
Aparatur kelurahan/desa aktif mengelola media sosial resmi	28%	Kapasitas komunikasi digital interaktif masih perlu diperkuat.
Jangkauan pelatihan literasi digital	±3.000 peserta	Program telah berjalan, tetapi perlu perluasan dan pendampingan berkelanjutan.

II. METHODOLOGY

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik Kabupaten Sumedang. Studi kasus dipilih karena fokus artikel adalah memahami secara mendalam proses implementasi kebijakan dalam konteks organisasi tertentu serta interaksi antara birokrasi, masyarakat, dan pemangku kepentingan lain. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menangkap makna, pengalaman, proses adaptasi, serta dinamika implementasi yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui indikator kuantitatif.

Unit analisis penelitian adalah implementasi kebijakan transformasi digital yang diarahkan pada penguatan literasi digital masyarakat. Kerangka analisis awal menggunakan empat dimensi Elmore, Lipsky, Hjern dan O’Porter, yaitu identifikasi jaringan aktor, jenis atau karakteristik kebijakan, kesesuaian kebijakan dengan harapan kelompok sasaran, serta prakarsa masyarakat. Berdasarkan sintesis temuan lapangan, analisis kemudian diperdalam dengan dua dimensi pengembangan model, yaitu Budaya Organisasi Digital Birokrasi dan Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat.

Informan dipilih secara purposive berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan mereka dalam implementasi kebijakan. Informan mencakup Kepala Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang Informatika, Kepala Bidang Komunikasi dan Informasi Publik, unsur Biro Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang, serta perwakilan masyarakat atau pegiat literasi digital lokal. Dengan komposisi tersebut, penelitian memperoleh perspektif dari sisi kebijakan, organisasi pelaksana, regulasi, dan kelompok sasaran.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, studi dokumentasi, dan studi kepustakaan. Dokumen yang dianalisis mencakup Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 4 Tahun 2024 tentang Transformasi Digital, dokumen perencanaan dan kinerja Diskominfoandistik, data evaluasi SPBE, laporan program literasi digital, serta dokumen lain yang relevan. Observasi digunakan untuk melihat praktik kerja aparatur, koordinasi, pelaksanaan program, dan pola interaksi dengan masyarakat.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Data dari wawancara dibandingkan dengan hasil observasi dan dokumen untuk menemukan pola yang konsisten maupun perbedaan informasi. Keabsahan temuan diperkuat melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Dialog teoretik dilakukan dengan membandingkan temuan empiris dengan konsep implementasi kebijakan, transformasi digital, budaya organisasi, dan literasi digital.

Tabel 2. Operasionalisasi Dimensi Analisis Artikel

Dimensi	Indikator Utama	Sumber Data
Jaringan Aktor	Pemetaan aktor, koordinasi, kolaborasi, kejelasan peran	Wawancara, observasi, dokumen
Karakteristik Kebijakan	Orientasi, sifat kebijakan, fleksibilitas/adaptabilitas	Wawancara, dokumen
Kesesuaian Kebijakan	Asesmen kebutuhan, relevansi program, persepsi manfaat	Wawancara, observasi, dokumen
Prakarsa Masyarakat	Inisiatif lokal, dukungan pemerintah, kanal partisipasi	Wawancara, observasi, dokumen
Budaya Organisasi Digital Birokrasi	Digital mindset; adaptasi budaya kerja digital; kolaborasi teknologi; inovasi; komitmen kepemimpinan	Wawancara, observasi, dokumen
Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat	Kemudahan akses layanan; pemahaman informasi; relevansi program; dukungan/pendampingan; partisipasi masyarakat	Wawancara, observasi, dokumen

III. RESULT AND DISCUSSION

1. Implementasi Kebijakan Transformasi Digital: Kemajuan Sistem Belum Sepenuhnya Menjadi Outcome Literasi Digital

Temuan penelitian memperlihatkan adanya paradoks implementasi. Di satu sisi, Kabupaten Sumedang telah membangun fondasi pemerintahan digital yang relatif kuat melalui regulasi, arsitektur SPBE, layanan digital, keamanan informasi, dan berbagai program literasi digital. Di sisi lain, keberhasilan pada level sistem belum sepenuhnya menghasilkan perubahan kapasitas digital masyarakat. Paradoks tersebut menunjukkan bahwa ukuran keberhasilan transformasi digital perlu bergerak dari pendekatan technology-centric menuju citizen-centric.

Dalam perspektif network of actors, Diskominfoandistik berfungsi sebagai leading sector, sedangkan Biro Hukum berperan pada aspek regulasi dan perangkat daerah menjalankan layanan digital sesuai urusannya. Masyarakat dan organisasi kepemudaan telah hadir sebagai pengguna sekaligus mitra pada beberapa kegiatan. Namun, kolaborasi dengan perguruan tinggi, sektor swasta, komunitas digital, media, dan kelompok masyarakat belum terintegrasi secara sistematis dalam indikator kinerja. Fragmentasi aktor tersebut menyebabkan transformasi digital cenderung dipersepsikan sebagai agenda teknis bidang komunikasi dan informatika, bukan agenda lintas sektor.

Pada dimensi policy characteristics, keberadaan Perda Nomor 4 Tahun 2024 merupakan kekuatan penting karena memberikan legitimasi dan arah kebijakan. Akan tetapi, karakter kebijakan masih memerlukan penerjemahan ke indikator yang lebih berorientasi pada outcome. Kenaikan SPBE, jumlah layanan, maupun pembangunan infrastruktur penting sebagai indikator output, tetapi belum cukup menjawab apakah masyarakat semakin mampu menggunakan layanan digital, memahami informasi, menjaga keamanan akun, menyelesaikan persoalan secara digital, dan berpartisipasi dalam tata kelola.

Pada dimensi congruence between policy and implementation, terdapat kesenjangan antara tujuan formal dan realitas pemanfaatan. Tingginya penggunaan internet menunjukkan prasyarat akses, tetapi literasi digital merupakan konstruk yang lebih luas. Martínez-Bravo, Sádaba Chalezquer, dan Serrano-Puche (2022) menempatkan literasi digital sebagai kompetensi multidimensional. Karena itu, implementasi transformasi digital perlu menilai kemampuan substantif masyarakat, bukan hanya kepemilikan perangkat atau frekuensi penggunaan internet.

Pada dimensi community initiative, masyarakat telah memiliki kanal partisipasi seperti SP4N-LAPOR dan kanal komunikasi pemerintah, tetapi kontribusi masyarakat dalam co-creation layanan, inovasi digital, maupun pengembangan program literasi belum terukur secara memadai. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa partisipasi digital perlu bergeser dari komunikasi satu arah menuju collaborative participation channel yang memungkinkan umpan balik, penyelesaian masalah bersama, dan pengembangan layanan secara kolaboratif.

Tabel 3. Temuan Implementasi Berdasarkan Model Elmore, Lipsky, Hjern dan O’Porter

Dimensi	Kondisi Empiris	Implikasi
Network of Actors	Dominasi aktor birokrasi; kolaborasi multipihak belum sistematis.	Diperlukan jejaring kolaboratif dan pembagian peran lintas sektor.
Policy Characteristics	Landasan normatif kuat, tetapi evaluasi lebih berorientasi pada capaian administratif.	Indikator harus memasukkan outcome literasi digital masyarakat.
Congruence between Policy and Implementation	Akses teknologi relatif tinggi, tetapi kemampuan memanfaatkan layanan digital belum seragam.	Kebijakan perlu berbasis kebutuhan dan kapasitas kelompok sasaran.
Community Initiative	Masyarakat lebih banyak sebagai pengguna dan komunikator, belum sebagai co-creator.	Perlu penguatan mekanisme partisipasi dan prakarsa lokal.

2. Budaya Organisasi Digital Birokrasi sebagai Faktor Internal Implementasi

Salah satu temuan paling penting adalah bahwa organisasi birokrasi tidak dapat diperlakukan hanya sebagai struktur formal yang menerima dan menjalankan kebijakan. Dalam transformasi digital, organisasi merupakan ruang tempat berlangsungnya perubahan nilai, pola pikir, perilaku kerja, dan praktik pelayanan. Karena itu, budaya organisasi menjadi mekanisme internal yang menjembatani desain kebijakan dengan praktik implementasi.

Dimensi Budaya Organisasi Digital Birokrasi terdiri atas lima indikator. Pertama, digital mindset aparatur, yaitu cara pandang aparatur yang menempatkan teknologi sebagai instrumen untuk menyederhanakan proses, memperbaiki pelayanan, menggunakan data, dan membangun interaksi baru dengan masyarakat. Kedua, adaptasi budaya kerja digital, yaitu kemampuan organisasi mengubah rutinitas, pola komunikasi, dokumentasi, dan pengambilan keputusan agar sesuai dengan lingkungan kerja berbasis teknologi.

Ketiga, kolaborasi berbasis teknologi. Transformasi digital membutuhkan koordinasi lintas unit dan lintas organisasi yang tidak hanya mengandalkan rapat konvensional, tetapi memanfaatkan platform berbagi data, komunikasi digital, dan sistem kerja terintegrasi. Keempat, inovasi birokrasi digital, yaitu kemampuan aparatur mengembangkan atau menyesuaikan layanan berdasarkan masalah nyata yang dihadapi masyarakat. Kelima, komitmen kepemimpinan terhadap transformasi digital, yang menjadi faktor penggerak agar perubahan tidak berhenti sebagai proyek teknologi, tetapi menjadi agenda organisasi yang berkelanjutan.

Temuan ini selaras dengan pandangan transformasi digital yang menempatkan perubahan organisasi dan budaya sebagai bagian inti dari digitalisasi. Teknologi dapat menyediakan platform, tetapi efektivitas implementasi bergantung pada kemampuan organisasi mengubah cara berpikir dan bekerja. Dalam konteks street-level bureaucracy, aparatur di garis depan memiliki ruang diskresi dalam menerjemahkan kebijakan sesuai kondisi lapangan. Karena itu, digital mindset dan adaptasi budaya kerja menjadi penting agar diskresi digunakan untuk meningkatkan akses dan kualitas layanan, bukan sekadar mempertahankan rutinitas lama.

3. Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat sebagai Faktor Eksternal Implementasi

Dimensi kedua yang menjadi novelty adalah Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat. Dimensi ini lahir dari temuan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh kesiapan pemerintah sebagai implementor, tetapi juga oleh kemampuan masyarakat sebagai aktor yang mengakses, memahami, mengevaluasi, dan menggunakan layanan digital. Masyarakat dengan demikian tidak diposisikan hanya sebagai beneficiaries, melainkan sebagai bagian dari mekanisme implementasi.

Indikator pertama adalah kemudahan akses terhadap layanan digital pemerintah. Layanan yang secara teknis tersedia belum tentu mudah digunakan apabila informasi tidak jelas, navigasi rumit, dukungan terbatas, atau akses internet tidak merata. Indikator kedua adalah kemampuan memahami informasi digital. Literasi digital menuntut kemampuan membedakan informasi yang kredibel, memahami instruksi layanan, menjaga keamanan informasi, serta menggunakan informasi untuk mengambil keputusan.

Indikator ketiga adalah relevansi program literasi digital terhadap kebutuhan masyarakat. Program yang seragam dan terlalu umum berisiko menghasilkan partisipasi formal. Materi perlu disesuaikan dengan karakteristik kelompok sasaran, misalnya aparat desa, pemuda, pelaku UMKM, kelompok rentan, atau masyarakat perdesaan. Indikator keempat adalah dukungan pemerintah dalam memperluas akses dan pendampingan. Pelatihan sesaat perlu dikembangkan menjadi pendampingan berkelanjutan sehingga kompetensi digital tidak berhenti pada kegiatan sosialisasi.

Indikator kelima adalah partisipasi masyarakat dalam pengembangan ekosistem digital daerah. Partisipasi ideal tidak berhenti pada penggunaan aplikasi atau penyampaian pengaduan. Masyarakat perlu memiliki ruang untuk mengusulkan perbaikan layanan, mengembangkan inovasi, menjadi agen literasi digital, dan memberikan umpan balik terhadap kebijakan. Pendekatan ini sejalan dengan Wang dan Si (2024) yang menempatkan digital inclusion dan digital literacy sebagai isu yang berhubungan dengan akses publik dan kemampuan masyarakat.

4. Integrasi Dua Dimensi Baru dalam Model Implementasi Kebijakan

Dua dimensi baru tidak dimaksudkan menggantikan empat dimensi Elmore, Lipsky, Hjern dan O'Porter. Sebaliknya, keduanya berfungsi memperkuat model dengan mengisi dua ruang analitis yang sebelumnya belum cukup eksplisit, yaitu mekanisme internal perubahan organisasi dan kapasitas eksternal kelompok sasaran. Budaya Organisasi Digital Birokrasi menjelaskan kesiapan internal organisasi untuk mengubah kebijakan menjadi praktik digital, sedangkan Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat menjelaskan kondisi eksternal yang menentukan apakah praktik tersebut benar-benar menghasilkan outcome.

Hubungan keduanya bersifat interdependen. Budaya organisasi yang adaptif dapat menghasilkan layanan dan program yang lebih sederhana, responsif, inovatif, dan relevan. Sebaliknya, masyarakat yang memiliki aksesibilitas literasi digital lebih tinggi dapat memberikan umpan balik yang lebih bermakna, meningkatkan pemanfaatan layanan, dan mendorong inovasi pemerintah. Dengan demikian, implementasi bergerak melalui mekanisme feed forward dan feedback. Feed forward berarti kebutuhan dan masalah lapangan menjadi dasar penyempurnaan kebijakan dan program. Feedback berarti hasil implementasi dikembalikan ke dalam proses perbaikan organisasi dan kebijakan.

Tabel 4. Model Pengembangan Implementasi Kebijakan Transformasi Digital

Komponen Model	Fungsi dalam Implementasi	Outcome yang Diharapkan
Network of Actors	Membangun jejaring pemerintah, akademisi, dunia usaha, komunitas, media, dan masyarakat.	Kolaborasi multipihak.
Policy Characteristics	Mendorong kebijakan yang adaptif, proaktif, dan memberi ruang partisipasi.	Kebijakan responsif terhadap kebutuhan.
Congruence	Menyelaraskan tujuan kebijakan dengan kebutuhan dan kapasitas kelompok sasaran.	Kesesuaian program dan kebutuhan.
Community Initiative	Mendorong masyarakat sebagai pengguna, mitra, dan co-creator.	Partisipasi dan prakarsa masyarakat.
Budaya Organisasi Digital Birokrasi	Digital mindset; budaya kerja digital; kolaborasi teknologi; inovasi; kepemimpinan.	Birokrasi adaptif dan inovatif.
Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat	Akses layanan; pemahaman informasi; relevansi program; pendampingan; partisipasi.	Masyarakat mampu dan aktif dalam ekosistem digital.
Outcome	Mengintegrasikan kapasitas birokrasi dan kapasitas masyarakat.	Peningkatan literasi digital dan smart city yang citizen-centric.

5. Novelty dan Kontribusi Artikel

Novelty konseptual artikel terletak pada perluasan model implementasi kebijakan Elmore, Lipsky, Hjern dan O'Porter melalui dua dimensi yang saling melengkapi. Pertama, Budaya Organisasi Digital Birokrasi menempatkan budaya sebagai mekanisme internal yang menjembatani kebijakan dan perilaku implementor. Kedua, Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat menempatkan kapasitas masyarakat sebagai faktor eksternal yang menentukan efektivitas implementasi. Dengan konstruksi ini, implementasi kebijakan transformasi digital tidak lagi dipahami sebagai hubungan linear antara kebijakan dan pelaksana, tetapi sebagai ekosistem yang menghubungkan kebijakan, organisasi, aktor multipihak, budaya birokrasi, dan masyarakat.

Novelty praktis terletak pada perubahan orientasi pengukuran. Pemerintah daerah tidak cukup menggunakan nilai SPBE, jumlah aplikasi, jumlah pelatihan, atau jumlah kanal digital sebagai indikator keberhasilan. Evaluasi perlu mengukur apakah masyarakat semakin mudah mengakses layanan, memahami informasi digital, mampu menggunakan layanan secara mandiri, mendapatkan pendampingan yang relevan, dan terlibat dalam pengembangan layanan. Pada saat yang sama, organisasi perlu mengukur perubahan digital mindset aparatur, adaptasi budaya kerja, kolaborasi berbasis teknologi, inovasi, dan komitmen kepemimpinan.

Kontribusi akademik artikel ini adalah mempertemukan teori implementasi kebijakan dengan perspektif transformasi digital dan literasi digital. Integrasi tersebut memperkuat pendekatan bottom-up karena masyarakat bukan hanya target kebijakan, melainkan aktor yang ikut menentukan keberhasilan implementasi. Temuan ini juga menguatkan argumentasi bahwa smart city tidak semata-mata persoalan infrastruktur dan aplikasi, tetapi persoalan kapasitas institusional dan kapasitas warga.

IV. CONCLUSION

Implementasi kebijakan transformasi digital di Kabupaten Sumedang telah menunjukkan kemajuan pada aspek regulasi, tata kelola SPBE, layanan digital, dan keamanan informasi. Namun, keberhasilan tersebut belum sepenuhnya menghasilkan outcome berupa peningkatan kapasitas digital masyarakat. Berdasarkan model Elmore, Lipsky, Hjern dan O'Porter, masih terdapat fragmentasi jaringan aktor, orientasi evaluasi yang lebih administratif, kesenjangan antara tujuan kebijakan dan pemanfaatan layanan oleh masyarakat, serta prakarsa masyarakat yang belum berkembang menjadi kemitraan strategis.

Artikel ini menegaskan dua dimensi pengembangan model. Budaya Organisasi Digital Birokrasi merupakan faktor internal yang terdiri atas digital mindset aparatur, adaptasi budaya kerja digital, kolaborasi berbasis teknologi, inovasi birokrasi digital, dan komitmen kepemimpinan. Sementara itu, Aksesibilitas Literasi Digital Masyarakat merupakan faktor eksternal yang terdiri atas kemudahan akses layanan digital, kemampuan memahami informasi digital, relevansi program, dukungan dan pendampingan pemerintah, serta partisipasi masyarakat dalam ekosistem digital.

Integrasi dua dimensi tersebut memperluas model implementasi kebijakan dari orientasi struktural dan aktor menuju model yang juga memperhitungkan perubahan budaya organisasi dan kapasitas masyarakat. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital perlu diukur berdasarkan kemampuan pemerintah membangun birokrasi digital yang adaptif sekaligus kemampuan masyarakat menggunakan teknologi secara bermakna. Model yang dihasilkan bersifat dinamis melalui mekanisme feed forward dan feedback, sehingga dapat terus disempurnakan mengikuti perubahan teknologi, kebutuhan masyarakat, dan perkembangan Pemerintah Digital.

Secara praktis, Pemerintah Kabupaten Sumedang perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang berorientasi outcome, memperluas program literasi digital berbasis kebutuhan kelompok sasaran, memperkuat kompetensi digital aparatur di tingkat kecamatan dan desa, membangun forum kolaborasi multipihak, serta menyediakan mekanisme co-creation layanan digital. Dengan langkah tersebut, smart city dapat berkembang tidak hanya sebagai daerah yang memiliki teknologi, tetapi sebagai ekosistem pemerintahan yang adaptif, inklusif, partisipatif, dan berorientasi pada warga.

V. REFERENCES

- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Sumedang. (2022). Laporan internal terkait keterampilan digital ASN Kabupaten Sumedang. Pemerintah Kabupaten Sumedang.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Sumedang. (2025). Statistik Kesejahteraan Rakyat (Susenas) Kabupaten Sumedang.
- Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik Kabupaten Sumedang. (2023a). Data monitoring internal tingkat keterlibatan warga dalam kanal pengaduan digital. Pemerintah Kabupaten Sumedang.
- Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik Kabupaten Sumedang. (2023b). Hasil survei internal terkait pemanfaatan aplikasi layanan digital pemerintah. Pemerintah Kabupaten Sumedang.
- Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik Kabupaten Sumedang. (2023c). Laporan realisasi program literasi digital Kabupaten Sumedang tahun 2022–2023. Pemerintah Kabupaten Sumedang.
- Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik Kabupaten Sumedang. (2025). Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2025.
- Kadji, Y. (2015). *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik: Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta Realitas*. Gorontalo: UNG Press.
- Kaluarachchi, Y. (2022). Implementing data-driven smart city applications for future cities. *Smart Cities*, 5(2), 455–474.
- Martínez-Bravo, M. C., Sádaba Chalezquer, C., & Serrano-Puche, J. (2022). Dimensions of digital literacy in the 21st century competency frameworks. *Sustainability*, 14(3), 1249.
- Milenkova, V., & Lendzhova, V. (2021). Digital citizenship and digital literacy in the conditions of social crisis. *Computers*, 10(4), 40.
- Pemerintah Kabupaten Sumedang. (2024). Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 4 Tahun 2024 tentang Transformasi Digital.
- Rahayu, A. Y., & Nugraha, D. (2021). Kebijakan digital pemerintah daerah dan tantangan adaptabilitas. *Jurnal Transformasi Administrasi Publik*, 5(2), 77–91.
- Suharto, E. (2022). Literasi digital dan ketahanan sosial masyarakat. *Jurnal Pembangunan Sosial*, 17(2), 101–115.
- Sutopo. (2023). Evaluasi kebijakan transformasi digital pemerintah daerah: Antara indeks dan dampak sosial. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 11(2), 65–80.
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527–547.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Wang, C., & Si, L. (2024). The intersection of public policy and public access: Digital inclusion, digital literacy education, and libraries. *Sustainability*, 16(5), 1878.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Republik Indonesia. (2018). Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).